

**Marcin Laberschek**

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
marcin.laberschek@uj.edu.pl

## Recenzja książki

A. Lipka, S. Waszczak, M. Król, A. Giszterowicz,  
*Empatyczne zarządzanie w czasach kreatywności performatywnej*,  
Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2018, 186 ss.

Truizmem jest mówienie, że sytuacje wyjątkowe dotyczą każdego człowieka. Śmierć, choroba czy rozłąka z bliską osobą, pogorszenie stanu zdrowia, utrata majątku – to tylko niektóre z takich sytuacji. Ponieważ są one źródłem stresu, czasami długotrwałego napięcia emocjonalnego, a także stają się przeszkodą na drodze realizacji własnych planów, choćby zawodowych, człowiek stara się ich unikać. Oczywiście są takie sytuacje, które pojawiają się zupełnie niespodziewanie, których nic wcześniej nie zapowiadało. Jednak inne (choćby wypadek) można przewidzieć oraz zabezpieczyć się przed ich możliwym wystąpieniem i konsekwencjami. Dzięki temu da się w sposób mniej lub bardziej przewidywalny kierować swoim życiem, w tym zarządzać karierą zawodową. We współczesnym świecie, w którym dominuje pozytywistyczna potrzeba działania zorganizowanego, poukładanego, zgodnego z przyjętym planem, takie działania wcale nie są wyjątkowe.

Tego rodzaju schematyczne i metodyczne podejście reprezentowane jest również przez pracodawców. Przy realizacji swoich założeń strategicznych żaden współczesny menedżer nie może pozwolić sobie na absencję pracowników. Zarządzanie personelem jest więc ściśle uporządkowane, realizowane w taki sposób, by nie dopuścić do zaburzeń w harmonogramie pracy. Dlatego niechętnie przyjmuje się do pracy kobiety, które planują urodzenie dziecka, lub osoby starsze, które statystycznie częściej narażone są na różnego rodzaju choroby i nieobecność w pracy. Kapitalistyczna idea maksymalizacji zysku, osiągania wymiernych korzyści oraz podejście efektywnościowe wręcz sprzyjają takim praktykom.

To właśnie na gruncie prozadaniowego zarządzania i innych nieludzkich praktyk uskutecznianych w organizacjach wyrósł nurt humanistyczny w zarządzaniu. Opiera się on na założeniu, że to człowiek – a nie inne wartości – jest punktem odniesienia dla wszelkich działań podejmowanych przez organizację. Żadna aktywność organizacji nie może więc być realizowana bez pytania o jej możliwe negatywne konsekwencje dla każdego z pracowników. Co prawda zarządzanie humanistyczne rozwija się przede wszystkim na polu rozważań akademickich, niemniej każdy głos w tej dyskusji należy uznać za niezmiernie istotny, każdy bowiem może stać się impulsem do zmiany praktyki zarządzania.

Jedną z prac naukowych wpisujących się w nurt zarządzania humanistycznego jest wydana w 2018 roku książka *Empatyczne zarządzanie w czasach kreatywności performatywnej* autorstwa Anny Lipki, Stanisława Waszczaka, Małgorzaty Król i Agnieszki Giszterowicz. Samo nawiązanie (jakkolwiek bardzo subtelne) do idei zarządzania humanistycznego nie byłoby wystarczające, by publikację uznać za ważną. Jest kilka innych elementów, które o tym świadczą. Po pierwsze, pracę oparto na fundamencie nieobecnej w polskiej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu koncepcji zarządzania zorientowanego na zdarzenia krytyczne w życiu pracowników; po drugie, oryginalnie połączono to podejście ze słabo rozwiniętą w polskiej przestrzeni naukowej ideą zarządzania empatycznego; po trzecie, nawiązano do wielu interesujących koncepcji naukowych, z których korzysta współczesne zarządzanie, między innymi do idei rynku doznań Pine'a i Gilmore'a, inteligencji emocjonalnej Golemana, klasy kreatywnej Floridy, zarządzania uczuciami Hochschild czy też teatralizacji życia społecznego Goffmana – choć z drugiej strony ten eklektyzm koncepcji może budzić wątpliwości, trudno bowiem określić cel takiego holistycznego podejścia. Podkreślić i docenić należy również to, że do naukowych debat z obszaru zarządzania humanistycznego włączyli się także przedstawiciele nauk ekonomicznych, którzy coraz chętniej i częściej szukają inspiracji poza naukami ścisłymi – na przykład w psychologii, antropologii, socjologii czy naukach o sztuce. Recenzowana książka jest tego najlepszym przykładem.

Jak każda publikacja, również i ta ma swoje słabsze strony. Jedną z nich stanowi sformalizowany, zbyt funkcjonalistyczny język. Jeśli zarządzanie ma mieć wymiar praktyczny (a takie są przesłanki zarządzania, nie tylko zresztą humanistycznego – nie może ono istnieć samo dla siebie), to język debaty naukowej powinien odnosić się do codzienności funkcjonowania organizacji. Zależność tę odkryła Agnieszka Giszterowicz, jedna z autorek recenzowanej książki, która po przeprowadzeniu badań pilotażowych z artystami performerami zmieniła język pytań w wywiadzie na „język terenu”, tak aby stać się bardziej zrozumiałą dla rozmówców (s. 141)<sup>1</sup>. Język naukowy bywa niewłaściwie rozumiany lub w ogóle niezrozumiały – sam badacz powinien zresztą zdawać sobie z tego sprawę.

<sup>1</sup> Wszystkie odniesienia do recenzowanej książki zostały umieszczone w nawiasach.

Drugą kwestią, której nie wyjaśniono precyzyjnie, jest dobór grup społecznych do badania. Wybrano zespoły artystyczne, by sprawdzić, w jaki sposób organizują one własną pracę, gdy jednego z członków „dotknie” sytuacja wyjątkowa, czy – jak nazywają ją autorzy książki – zdarzenie krytyczne (ciąża, wypadek, choroba, śmierć bliskiej osoby itd.). Pomimo tego, na co zresztą wskazali autorzy książki, że coraz większy obszar działalności gospodarczej przekształca się w tzw. rynek doznań, gdyż coraz większa liczba organizacji, by wyróżnić się spośród konkurencji, na różne sposoby „teatralizuje” swoje relacje z odbiorcą i zabiera go w świat jedynych w swoim rodzaju wrażeń emocjonalnych, to jednak pod wieloma względami działalność twórcza i artystyczna stanowią odrębny obszar ludzkiej aktywności, której nie powinno się wpisywać w „zwykłą” przestrzeń rynkową. Teatralne (performatywne) spojrzenie na takie „zwykłe” relacje społeczne (np. podczas robienia zakupów) to tylko pewna metafora (jak sieć czy organizm), nazwa, która pozwala opisać to, jak ludzie się zachowują, jakie przyjmują postawy. Nie jest to jednak twórczość sama w sobie – twórczość zawsze determinuje pasja, a pracę zawodową – niekoniecznie. Stąd też „sektor” artystyczny jest specyficzny; pojawiają się sytuacje nieobecne lub wyjątkowe w innych dziedzinach, na przykład: choroba kosztów, brak obiektywnych wskaźników szacowania wartości twórczości, nadpodaż artystów czy – jak wspomniano – zupełnie inne motywacje do pracy (przy czym dla wielu artystów twórczości pracą nazywać nie można). Wydaje się więc, że koncepcja zarządzania zorientowanego na zdarzenia krytyczne w życiu pracowników, skądinąd niezmiernie ciekawa, powinna być raczej nakierowana na organizacje nieartystyczne, w tym również takie, które działają na rynku doznań. To w tego typu organizacjach mogą się pojawić rzeczywiste problemy ze zdarzeniami krytycznymi – pracownicy, którzy ich doświadczyli, często oczekują odpowiedniego (humanistycznego) do sytuacji potraktowania przez kadrę zarządzającą. Pracownikom takim należy więc wyjść naprzeciw, spełnić ich potrzeby determinowane zdarzeniem krytycznym, a nie zmuszać ich do pracy i wykonania ustalonego pakietu zobowiązań. To jest właśnie przykład zarządzania empatycznego realizowanego w praktyce, o którym piszą autorzy książki, przykład zarządzania „po ludzku”. Tymczasem świat artystyczny rządzi się nieco innymi prawami, o czym zresztą sami autorzy przekonali się dzięki przeprowadzonym badaniom. Okazało się bowiem, że zdarzenia krytyczne w życiu artystów, w tym również śmierć bliskiej osoby (rozdział 6), nie są powodem rezygnacji z zamierzeń twórczych; owszem, mogą ulec zmianie relacje wewnątrz zespołu (rodzaj wspólnego przeżywania tego, co się stało), niekoniecznie pojawia się jednak chęć rezygnacji z „pracy”.

W związku z tym można odnieść wrażenie niedopasowania teoretycznej części pracy do części empirycznej. Uwidacznia się to zwłaszcza po przyjrzeniu się stworzonej przez Annę Lipską liście zdarzeń krytycznych, które potencjalnie mogą dotknąć każdego pracownika, i porównaniu jej z częścią badawczą. W zakresie pracowniczych zdarzeń krytycznych wyszczególniono (s. 19):

wypadek/chorobę własną, osoby bliskiej (w tym – załamanie psychiczne); urodzenia dziecka, wnuka; adopcję dziecka; śmierć w bliskiej rodzinie; ślub; rozwód, separację; opuszczenie domu przez dorosłe dzieci; oczekiwanie na diagnozę dotyczącą ważnych aspektów zdrowia; dłuższą rozłąkę z małżonkiem, z bliskimi; zmianę pracy, jej warunków lub przejście na emeryturę małżonka/partnera; konflikt w rodzinie, sąsiedztwie; przeprowadzkę; utratę domu, mieszkania; ciągły stres spowodowany koniecznością spłacania kredytów; podleganie karom w wyniku naruszania prawa.

Jednakże badania zespołów artystycznych jasno wykazały, że większość zdarzeń z listy nie ma tutaj zastosowania. Badani zwrócili uwagę wyłącznie na chorobę artysty (rozdział 5) i – o czym wspomniano – śmierć bliskiej osoby (rozdział 6). Jednak i te zdarzenia wcale nie muszą oznaczać rezygnacji artysty z realizacji twórczych planów (w jednym i drugim przypadku – zagrania koncertu). Tymczasem zwolnienie się z pracy w takich okolicznościach może być zupełnie naturalne w organizacjach o innym profilu działalności.

W książce *Empatyczne zarządzanie...* zastosowano klasyczną formułę podziału treści: część teoretyczna (rozdział 1, 2 i 3), część metodologiczna (rozdział 4) i część badawcza (rozdział 5 i 6). W rozdziale 1 autorstwa Anny Lipki przedstawiono ideę zarządzania zorientowanego na zdarzenia krytyczne w życiu pracowników. Podkreślono jej walory w odniesieniu do dominującej koncepcji faz cyklu życia pracowników. Bardzo interesującym podejściem okazało się zestawienie zarządzania zorientowanego na zdarzenia krytyczne w życiu pracowników z różnymi postaciami kultur i strategii organizacyjnych oraz ról kierowniczych, choć ten ostatni wątek, co wypada podkreślić, potraktowano dość skromnie, a przecież to kierownicy różnych szczebli podejmują decyzje z zakresu regulacji zatrudnienia.

W rozdziale 2 Anna Lipka opisała, jak w ujęciu performatywnym wygląda współczesna rzeczywistość społeczna i gdzie w tym twórczo-kreatywnym świecie jest miejsce na zdarzenia krytyczne. Autorka przedstawiła ideę rynku doznań jako – poza rynkiem transformacji – najbardziej zaawansowaną formę rynku (s. 44), gdzie relacje pomiędzy producentem a konsumentem przyjmują formę spektaklu, przedstawiciel przedsiębiorstwa staje się artystą, a konsument aktywnym widzem. Co więcej, na rynku doznań, jak podczas niektórych występów artystycznych, zaciera się granica pomiędzy twórcą a odbiorcą, pomiędzy *sacrum* a *profanum*. W tej części pracy autorka przedstawiła również założenia teoretyczne performansu oraz performatyki, a także wyróżniła i opisała konsekwencje pojawienia się zdarzeń krytycznych w zespołach artystycznych performatywnych (s. 73). Co ważne, podkreśliła, że praca artysty pod wieloma względami (między innymi zatrudnienia i wynagrodzenia) jest wyjątkowa. Wydaje się natomiast, że w rozważaniach tych zabrakło zarysowania, przedstawionej już w latach 80. XX wieku w *Obrazach organizacji*, koncepcji Garetha Morgana polegającej na posługiwaniu się chwytami teatralnymi w przestrzeni organizacji. Jest to jedno z pierwszych tego typu podejść w naukach o zarządzaniu.

W rozdziale 3, którego autorem jest Stanisław Waszczak, dokonano analizy drużyny piłki nożnej, przedstawiając ją jako grupę performatywną. Niezwykle interesujący okazał się pomysł implementacji znanej z nauk o zarządzaniu koncepcji ról zespołowych Belbina do zrozumienia tego, jakie zadanie podczas meczu (i nie tylko) ma do wykonania każdy z zawodników (s. 98–94). Liczą się tutaj kompetencje nabyte, ale również cechy charakterologiczne. Opisano i podkreślono również znaczenie osobowości piłkarzy w odniesieniu do koncepcji Costy i McCrae (s. 95). Najistotniejszym wątkiem tego rozdziału było omówienie zdarzeń krytycznych oraz stresu w zawodzie piłkarza. Ukazano, że zdarzenia krytyczne mogą być bardzo istotnym źródłem stresu dla zawodnika piłki nożnej – dotyczy to zwłaszcza kontuzji (s. 103).

Rozdział 4 ma wymiar metodologiczny i jest właściwym wstępem do części empirycznej. Anna Lipka wyjaśniła, w jaki sposób, przy wykorzystaniu analizy biograficznej, można badać i rozumieć przejawy kreatywności performatywnej, nie tylko zresztą w działalności twórczej (s. 105–109), oraz jak projektować i prowadzić wywiad swobodny z performatywnymi zespołami artystycznymi, kładąc nacisk na zdarzenia krytyczne dotyczące członków grupy.

Kolejne i zarazem ostatnie dwa rozdziały przedstawiają wyniki badań przeprowadzonych z dwoma różnymi zespołami muzycznymi. Oczywiście badania te nakierowane były na to, by odkryć, jakie zdarzenia krytyczne pojawiają się wśród członków zespołów oraz jakie mają znaczenie w ich indywidualnym rozwoju artystycznym, a także w odniesieniu do funkcjonowania całej grupy. W rozdziale 5 zaprezentowano wyniki badań, a konkretnie wywiadu przeprowadzonego z dyrygentem śląskiej grupy muzycznej Big Silesian Band. Okazało się, że w przypadku tej grupy muzycznej koncepcja zarządzania zorientowanego na zdarzenia krytyczne w życiu pracowników właściwie nie ma zastosowania. Dyrygent podał tylko jedno zdarzenie krytyczne – chorobę artysty – które może mieć wpływ na dokonywanie ewentualnych korekt personalnych w zespole (s. 123). Co więcej, po zapoznaniu się przez dyrygenta z pełną listą zdarzeń krytycznych (s. 19), które potencjalnie mogą dotyczyć każdego z muzyków, stwierdził on, że „albo się człowiek poświęca muzyce i robi karierę, albo zakłada rodzinę, bo nie da się pogodzić wykonywania zawodu muzyka estradowego z rolą męża i ojca” (s. 123). To stwierdzenie dość wyraźnie wskazuje, że życie artysty jest pełne wyrzeczeń, w związku z tym jeśli wybiera się karierę twórczą, należy „zapomnieć” o zdarzeniach krytycznych, zwłaszcza tych o wymiarze rodzinnym, i poświęcić się twórczości. Wymaga tego także specyfika zatrudnienia artystów – na podstawie umowy o dzieło (s. 121). Niewykonanie „dzieła” wiąże się z brakiem wynagrodzenia, a niejednokrotnie również z innymi konsekwencjami. Te spostrzeżenia podkreślają także rolę stosowania badań pilotażowych, których w tym przypadku zabrakło. Wartym jednak zauważenia jest sporządzone przez autorkę rozdziału – Małgorzatę Król – bardzo interesujące zestawienie determinant wynagrodzeń muzyków, w którym wzięto pod uwagę ich indywidualne, branżowe i rynkowe kategorie (s. 127).

W rozdziale 6 przedstawiono wyniki badań – wywiadów swobodnych (i obserwacji) przeprowadzonych z członkami krakowskiego zespołu techno Anatomy of Mashup. Należy podkreślić, że ich autorka – Agnieszka Giszterowicz – wykazała się dużą dojrzałością badawczą, czego potwierdzeniem było między innymi wykonanie badań pilotażowych z dwoma artystami (s. 139). To dzięki pilotażowi zmodyfikowano zakres pytań skierowanych do zespołu, a także zmieniono język porozumiewania się z muzykami – badaczka przestała używać naukowego, sformalizowanego języka, który uniemożliwiał swobodną komunikację z rozmówcami (s. 141). Jednak również w przypadku niniejszego badania nie doszukanego się większego znaczenia regulowania pracy zespołu ze względu na zdarzenia krytyczne. Większość zdarzeń krytycznych z listy nie miała zastosowania, a jedno, które się pojawiło (śmierć ojca członka zespołu), nie wywarło wpływu na twórczość zespołu. Po śmierci najbliższej osoby muzyk mógł liczyć na wsparcie i zrozumienie ze strony zespołu, nie zrezygnował on jednak z działalności artystycznej. Wydaje się więc, że zaplanowane działania z zakresu zarządzania zorientowanego na zdarzenia krytyczne w życiu pracowników nie mają zastosowania w świecie artystycznym, a przynajmniej w niewielkich grupach twórczych; zauważyła to zresztą autorka: „respondenci nie wyrażają przekonania, aby jakiś «odgórny», nawet wypracowany system zarządzania ryzykiem personalnym związanym z występowaniem zdarzeń krytycznych w życiu artystów-performerów mógł być im przydatny” (s. 141). Jest to więc przykład zarządzania spontanicznego, opartego na wzajemnych relacjach pomiędzy twórcami, ale także podyktowanego pasją tworzenia. Być może, co podkreśliła Agnieszka Giszterowicz, mamy tutaj do czynienia z pewnego rodzaju zarządzaniem poprzez intuicję (s. 152), w sposób naturalny uwzględniającym elementy empatii.

Będąc częścią zarządzania empatycznego zarządzanie zorientowane na zdarzenia krytyczne w życiu pracowników to określony i w pewnym sensie modelowy sposób postępowania kadry menedżerskiej w sytuacji pojawienia się wśród pracowników zdarzeń krytycznych. Zgodnie z założeniami koncepcji zaistnienie takich okoliczności powinno skutkować zastosowaniem odpowiednich instrumentów (np. urlopu, elastycznego czasu pracy, wsparcia psychologicznego), których listę przygotowali autorzy recenzowanej książki (s. 23–24). Takie usystematyzowane podejście jest użyteczne zwłaszcza w dużych i bardzo dużych organizacjach, gdzie pojedynczy pracownik stanowi tylko niewielki element całości, a zastosowanie indywidualnego podejścia do każdego z pracujących jest utrudnione. Empatyczne nastawienie do osób zatrudnionych wydaje się bowiem nieodzowne również w największych korporacjach. Z tego właśnie powodu recenzowaną publikację oraz przedstawione w niej teoretyczne założenia zarządzania zorientowanego na zdarzenia krytyczne w życiu pracowników należy uznać za bardzo ważne. Z rezerwą jednak trzeba podejść do możliwości aplikacji koncepcji w mikroorganizacjach, a zwłaszcza w grupach artystycznych, gdzie sposób radzenia sobie z sytuacjami trudnymi czy kryzysowymi jest zazwyczaj spontaniczny i doraźny, uzależniony od konkretnego wydarzenia.